



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Incumplimiento de principios del debido proceso y afectación de derechos en procedimientos administrativos disciplinarios

Failure to comply with due process principles and violation of rights in administrative disciplinary proceedings

Karina Jaico *1 Teódulo Santos *1

<https://orcid.org/0009-0004-8608-2226>

<https://orcid.org/0000-0002-7679-2273>

1 Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: kari_lejam@hotmail.com (K. Jaico).

Fecha de recepción: 30. 07 2025. Fecha de aceptación: 06 02 2026

RESUMEN

El presente artículo examina las deficiencias en la observancia relativo a la garantía del debido proceso dentro de los trámites administrativos carácter disciplinario aplicados en entidades del sector público en la Región La Libertad, Perú. Se aplicó una encuesta a una muestra de 103 trabajadores públicos con la finalidad de explorar el vínculo entre la omisión de principios como la legalidad, imparcialidad, derecho a la defensa, transparencia y proporcionalidad, y el impacto percibido sobre sus garantías laborales y constitucionales. Los resultados reflejan una correlación negativa entre el respeto al debido proceso y la visión acerca de equidad en estos procedimientos. El análisis de regresión reveló que el 5.6% de la variabilidad en dicha percepción puede atribuirse a estas deficiencias, lo cual sugiere la influencia de otros factores adicionales. Diversos informes institucionales han documentado casos en los que no se salvaguardó el derecho a la defensa, lo que refuerza la urgencia de atender esta problemática. El estudio concluye que es prioritario fortalecer los mecanismos de supervisión y la formación técnica en la aplicación del debido proceso, así como implementar acciones que promuevan prácticas más justas y transparentes en el ámbito disciplinario estatal.

Palabras clave: Garantías administrativas, derechos laborales públicos, potestad sancionadora, gestión pública, control institucional.

ABSTRACT

This article examines the deficiencies in the observance of due process guarantees within disciplinary administrative procedures applied in public sector entities in the La Libertad region, Peru. A survey was conducted with a sample of 103 public employees to explore the relationship between the omission of principles such as legality, impartiality, the right to defense, transparency, and proportionality, and the perceived impact on their labor and constitutional rights. The results indicate a negative correlation between respect for due process and perceptions of fairness in these procedures. Regression analysis revealed that 5.6% of the variability in this perception can be attributed to these deficiencies, suggesting the influence of additional factors. Various institutional reports have documented cases in which the right to defense was not safeguarded, underscoring the urgency of addressing this issue. The study concludes that it is a priority to strengthen oversight mechanisms and technical training in the application of due process, as well as to implement measures that promote fairer and more transparent practices in the state disciplinary context.

Keywords: Administrative guarantees, public labor rights, sanctioning power, public management, institutional control

INTRODUCCIÓN

El debido proceso en los procedimientos administrativos disciplinarios (PAD) constituye un elemento esencial para garantizar la legalidad, transparencia y justicia en la actuación de la administración pública. Su respeto asegura que los servidores públicos cuenten con garantías mínimas que protejan sus derechos laborales y fundamentales frente al ejercicio de la potestad sancionadora del Estado. Sin embargo, diversas entidades públicas presentan deficiencias en la implementación de estos principios, lo que genera riesgos de decisiones arbitrarias, afectación de derechos y pérdida de legitimidad institucional.

En el contexto peruano, distintos organismos han señalado reiteradas vulneraciones a principios como la imparcialidad, las garantías de defensa y de fundamentación de las decisiones dentro de los PAD. Estas situaciones reflejan una brecha persistente entre la normativa vigente —especialmente normativa sobre el procedimiento administrativo general— y su aplicación práctica en las entidades del sector público.

A nivel internacional, estudios recientes evidencian que las deficiencias en el debido proceso afectan directamente la percepción de justicia, el compromiso laboral y la confianza en las instituciones públicas (Borst & Knies, 2021; Zakaria, 2023). Asimismo, investigaciones en América Latina señalan que la ausencia de garantías procedimentales repercute negativamente en la calidad del servicio público y en la valoración ciudadana sobre la actuación del Estado (Granizo & Cajo, 2024).

La problemática en la Región La Libertad adquiere especial relevancia debido a la recurrencia de observaciones vinculadas con la falta de motivación, la incorrecta comunicación de actos administrativos, la limitada transparencia y la insuficiente capacitación del personal encargado de los PAD. Estas deficiencias generan un entorno institucional que compromete la seguridad jurídica de los servidores públicos. En este marco, la investigación encuentra su justificación en la necesidad de analizar de manera sistemática cómo el incumplimiento de los principios del debido proceso afecta la percepción y la protección de los derechos laborales sometidos a PAD en la Región La Libertad. Comprender esta relación resulta fundamental para fortalecer las prácticas administrativas, reducir arbitrariedades y promover una cultura organizacional basada en el respeto a la legalidad.

Finalmente, el objetivo general del estudio es examinar la aplicación de los principios del debido proceso en los procedimientos administrativos disciplinarios en el Gobierno Regional de La Libertad y su relación con la afectación de los derechos de los servidores públicos, integrando evidencia normativa, empírica y contextual que permita formular recomendaciones orientadas a mejorar la gestión disciplinaria en el ámbito estatal.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque aplicado, que permite no solo describir una realidad, sino también proponer mejoras a los procesos administrativos disciplinarios del sector público (Comas, 2024).

Se utilizó una metodología cuantitativa caracterizada por la recopilación ordenada de información numérica y su análisis mediante procedimientos estadísticos con el fin de identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables. En este marco, se utilizó un diseño no experimental, el cual se define como aquel en el que el investigador se limita a observar las variables en su entorno natural, sin intervenir en ellas. (Ramos, 2017). Más específicamente, se aplicó un diseño correlacional-causal, cuyo propósito es evaluar la relación existente entre las variables y estimar posibles efectos predictivos entre ellas, sin que ello implique causalidad estricta; este tipo de diseño es fundamental cuando se busca establecer vínculos entre factores administrativos y percepciones institucionales (Sánchez *et al.*, 2021).

Asimismo, el estudio tuvo un carácter transversal, dado que la información fue recolectada en un solo punto en el tiempo, lo que posibilita captar una imagen del fenómeno en un periodo específico, lo cual es especialmente relevante para analizar prácticas administrativas contemporáneas y captar la percepción actual de los servidores públicos frente a los Procedimientos Administrativos Disciplinarios (Guisasola, 2024). El beneficio más destacado radica en la posibilidad de comparar grupos y explorar asociaciones sin requerir seguimiento prolongado.

El modelo de análisis se estructuró del siguiente modo:

Esquema metodológico:

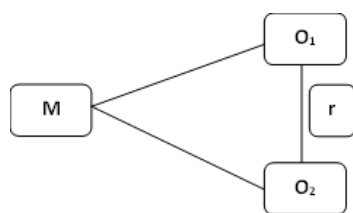


Figura 1. Diagrama de la relación correlacional y causal. Fuente: Elaboración propia (2024)

M: Muestra (servidores públicos en la región La Libertad)

O1: Variable independiente (incumplimiento de los principios del debido proceso)

O2: Variable dependiente (afectación de derechos de los trabajadores estatales en los PAD)

r: Relación causal entre las variables

La población se conformó por 450 servidores del Gobierno Regional de La Libertad (GRLL), específicamente servidores administrativos y profesionales regidos por el Decreto Legislativo N.º 276 (nombrados y contratados). El GRLL es la entidad pública responsable de planificar, dirigir y ejecutar las políticas regionales en sectores como salud, educación, transportes, agricultura, trabajo, vivienda y seguridad ciudadana, articulando acciones entre las gerencias regionales y las direcciones sectoriales que conforman su estructura orgánica. Dentro de estas áreas se desarrollan los Procedimientos Administrativos Disciplinarios (PAD), lo que convierte a esta institución en un escenario clave para analizar la aplicación del debido proceso disciplinario. De esta población se obtuvo una muestra representativa de 103 personas mediante muestreo probabilístico aleatorio simple, con el fin de minimizar sesgos y asegurar la validez inferencial.

Ciccarelli et al. (2023) advierten que tamaños muestrales reducidos pueden comprometer la robustez de los resultados. La recopilación de información se efectuó a través de encuestas estructurada, empleando un cuestionario diseñado con ítems específicos y comprensibles para capturar la percepción de los participantes. Se aplicó una escala Likert de cinco categorías (1 = nunca, 5 = siempre), lo que facilitó la medición de actitudes y valoraciones, siguiendo la recomendación de Díaz y Arana (2024).

El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de expertos en políticas públicas e investigación, quienes evaluaron su relevancia y claridad a través de una matriz estructurada (Casanova & Martínez, 2024).

El análisis estadístico combinó técnicas descriptivas e inferenciales. Se empleó la prueba de Kolmogórov-Smirnov para comprobar la normalidad de los datos, y

debido a la distribución no normal ($p < 0.05$), se optó por el coeficiente Rho de Spearman para estimar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables. Asimismo, se utilizó regresión múltiple para precisar los efectos predictivos y reforzar la validez de las conclusiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Análisis Estadístico Descriptivo

Los datos recopilados fueron procesados y analizados para identificar tendencias en la percepción del debido proceso en los procedimientos administrativos disciplinarios.

Tabla 1

Distribución de la percepción sobre el Nivel de Incumplimiento del Debido Proceso y los derechos de los servidores públicos

Nivel	INCUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DEL DEBIDO PROCESO		DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	
	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	13	12,6	0	0
Medio	76	73,8	20	19,4
Alto	14	13,6	83	80,6
TOTAL	103	100	103	100

En la tabla 1 se muestra que los servidores públicos perciben un alto respeto por sus derechos, aunque cuando el incumplimiento del debido proceso es medio, la percepción disminuye levemente. Por lo que, para evitar un impacto negativo en la percepción de los derechos, se recomienda fortalecer la aplicación de los principios del debido proceso.

Asimismo, a pesar de que existe un nivel medio de incumplimiento del debido proceso en los procedimientos administrativos, la percepción general de respeto a los derechos de los servidores públicos sigue siendo alta. Sin embargo, se observa una ligera disminución en esta percepción cuando el incumplimiento del debido proceso es mayor, lo que sugiere que los servidores públicos pueden sentirse afectados en su seguridad jurídica cuando los procedimientos no se llevan a cabo con todas las garantías. En este sentido, los datos obtenidos en la presente investigación refuerzan la idea de que, aunque los servidores públicos aún perciban sus derechos como respetados, un incumplimiento sostenido del debido proceso podría socavar progresivamente esa percepción. Aunque en el presente estudio no se observa una afectación severa en la percepción de los derechos de los servidores públicos, la presencia de un incumplimiento medio sugiere que es necesario reforzar la aplicación de los

principios del debido proceso para evitar un deterioro en la confianza institucional. En este sentido, aunque la presente investigación no aborda específicamente la afectación directa a los derechos laborales, los resultados sugieren que el respeto a los derechos de los servidores públicos podría verse comprometido si el incumplimiento del debido proceso se vuelve más frecuente o grave.

Tabla 2
Nivel de Legalidad en los PAD

LEGALIDAD			DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	19	18,4	0	0
Medio	54	52,4	20	19,4
Alto	30	29,1	83	80,6
TOTAL	103	100	103	100

En la tabla 2, los resultados evidencian que este principio en los procedimientos administrativos no está necesariamente asociado con una menor afectación de derechos de los servidores públicos. Aun cuando la legalidad se considere alta, una gran proporción de encuestados sigue identificando un impacto negativo en sus derechos.

Asimismo, la relación entre la percepción de legalidad en los procedimientos administrativos y la afectación de derechos sugiere que una alta legalidad no garantiza la protección efectiva de los derechos de los servidores públicos. Esto se alinea con los planteamientos de (Oliveros & Schuster, 2017; Mastracci, 2021), quienes argumentan que la legalidad formal no es suficiente para garantizar justicia si no está acompañada de un acceso equitativo a los derechos y a la información. En este sentido, se resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y supervisión en los procedimientos administrativos, de modo que la percepción de legalidad se traduzca en un respeto efectivo por los derechos fundamentales.

Tabla 3
Nivel de Imparcialidad en los PAD

IMPARCIALIDAD			DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	0	0	0	0
Medio	70	68,0	20	19,4
Alto	33	32,0	83	80,6
TOTAL	103	100	103	100

En la Tabla 3, los resultados sugieren que la imparcialidad percibida en los procedimientos administrativos tiene un impacto en la afectación de los derechos de los servidores públicos, pero no es un factor determinante para su protección. Aun cuando los procedimientos sean considerados imparciales, la percepción de

vulnerabilidad persiste en un número significativo de encuestados, Asimismo, en cuanto a la imparcialidad en los procedimientos administrativos, los resultados muestran que, aunque una mayoría percibe un nivel medio de imparcialidad, esta variable no es un factor determinante para la protección de los derechos. Esta conclusión encuentra respaldo en los estudios de los antes mencionados investigadores quienes señalan que la percepción de imparcialidad en los procedimientos contribuye a la aceptación de las decisiones, pero no elimina la sensación de vulnerabilidad si otros principios del debido proceso no son garantizados. Esto refuerza la necesidad de mejorar la transparencia y la confianza en las instituciones.

Tabla 4
Nivel de Derecho de Defensa en los PAD

DERECHO DE DEFENSA			DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	24	23,3	0	0
Medio	54	52,4	20	19,4
Alto	25	14,6	83	80,6
TOTAL	103	100	103	100

En la tabla 4, los resultados indican que el derecho de defensa juega un papel fundamental en la protección de los derechos de los servidores públicos, pero su garantía no es absoluta ni completamente efectiva. Aunque una mayor percepción de defensa se asocia con una menor afectación de derechos, sigue existiendo un porcentaje considerable de servidores públicos que perciben vulneraciones aun cuando consideran que cuentan con mecanismos de defensa adecuados.

La relación entre el derecho de defensa y la percepción de afectación de derechos también refuerza la importancia de fortalecer las garantías procesales. Los hallazgos indican que, aunque una mayor percepción de defensa está asociada con una menor afectación de derechos, persisten casos de vulneración incluso cuando los servidores públicos consideran que tienen mecanismos adecuados de defensa. Este resultado se encuentra en línea con las investigaciones de Bourne et al. (2016); Lee & Lee, (2021). quienes enfatizan la necesidad de mejorar la calidad de la asistencia legal y asegurar procedimientos administrativos más equitativos y transparentes.

Tabla 5
Nivel de Transparencia en los PAD

TRANSPARENCIA			DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	
Nivel	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	19	18,4	0	0
Medio	69	67,0	20	19,4
Alto	15	14,6	83	80,6

TOTAL	103	100	103	100
-------	-----	-----	-----	-----

En la tabla 5, los resultados evidencian que la falta de transparencia está directamente relacionada con una mayor percepción de afectación de los derechos de los servidores públicos. Sin embargo, aun cuando la transparencia es alta, persisten percepciones de vulneración de derechos, lo que indica la necesidad de reforzar otros aspectos del debido proceso, como la imparcialidad y el derecho de defensa. Otro aspecto clave identificado en los resultados es la relación entre la transparencia y la percepción de afectación de derechos. Se evidenció que la falta de transparencia está directamente relacionada con una mayor percepción de vulnerabilidad. No obstante, el hecho de que persistan percepciones de vulneración de derechos incluso en contextos de alta transparencia indica que otros factores, como la imparcialidad y el derecho de defensa, también deben ser fortalecidos.

Tabla 6
Nivel de Proporcionalidad en los PAD

Nivel	Proporcionalidad		Derechos de los servidores públicos	
	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	19	18,4	0	0
Medio	69	67,0	20	19,4
Alto	15	14,6	83	80,6
TOTAL	103	100	103	100

En la tabla 6, los resultados evidencian que la falta de proporcionalidad en las sanciones dentro de los procedimientos administrativos está directamente relacionada con una mayor percepción de afectación de derechos. Si bien la proporcionalidad es un factor clave, no es suficiente para garantizar la protección de los derechos de los servidores públicos.

Por otro lado, la proporcionalidad en las sanciones dentro de los procedimientos administrativos se mostró como un factor determinante en la percepción de afectación de derechos. La falta de proporcionalidad en las sanciones genera una mayor sensación de injusticia. En este sentido, se sugiere la implementación de mecanismos de revisión y apelación efectivos que permitan a los servidores públicos cuestionar sanciones desproporcionadas.

Tabla 7
Nivel de derechos laborales en los PAD

Nivel	Incumplimiento de los principios del debido proceso		Derechos de los servidores públicos	
	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	13	12,6	5	4,9
Medio	76	73,8	48	46,6
Alto	14	13,6	50	48,5
TOTAL	103	100	103	100

En la tabla 7, los resultados indican que el incumplimiento de los principios del debido proceso tiene una relación directa con la afectación de los derechos laborales de los servidores públicos. Sin embargo, el hecho de que en casos de alto incumplimiento la percepción de afectación alta de derechos sea menor sugiere que otros factores, como el acceso a mecanismos de defensa o la intervención de organismos de control, podrían estar influyendo en la percepción de los servidores públicos.

Tabla 8
Nivel de Derechos fundamentales en los PAD

Nivel	Incumplimiento de los principios del debido proceso		Derechos Fundamentales	
	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	13	12,6	0	0
Medio	76	73,8	16	15,5
Alto	14	13,6	87	84,5
TOTAL	103	100	103	100

En la tabla 8, los resultados confirman una relación directa entre el incumplimiento del debido proceso y la afectación de los derechos fundamentales de los servidores públicos.

Tabla 9
Nivel de Acceso a la Justicia en los PAD

Nivel	Incumplimiento de los principios del debido proceso		Acceso a la Justicia	
	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	13	12,6	3	2,9
Medio	76	73,8	18	17,5
Alto	14	13,6	82	79,6
TOTAL	103	100	103	100

La tabla 9, muestra que la relación entre el incumplimiento del debido proceso y la percepción del acceso a la justicia no es completamente lineal. Aunque un alto porcentaje de encuestados percibe un acceso elevado a la justicia, en los casos donde el debido proceso se incumple en mayor medida, comienzan a aparecer percepciones de acceso medio o bajo.

Tabla 10
Nivel de Confianza y satisfacción en los PAD

Nivel	Incumplimiento de los principios del debido proceso		Confianza y Satisfacción	
	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	13	12,6	2	1,9
Medio	76	73,8	29	28,2
Alto	14	13,6	72	69,9
TOTAL	103	100	103	100

La tabla 10, indica que, si bien la mayoría de los encuestados confía en el sistema, los datos sugieren que el respeto a los principios del debido proceso juega un papel clave en la percepción de confianza y satisfacción. Los resultados de esta investigación evidencian que la calidad del procedimiento disciplinario tiene efectos

concretos en la percepción del trabajador sobre la integridad institucional.

En conjunto, la correlación encontrada sugiere que promover una cultura organizacional basada en el respeto al debido proceso es fundamental para fortalecer la confianza y satisfacción de los servidores públicos, y con ello, la legitimidad y eficiencia de la gestión administrativa.

En conclusión, hasta aquí los hallazgos de esta investigación reafirman la importancia de garantizar el debido proceso en los procedimientos administrativos, no solo para asegurar el cumplimiento normativo, sino también para fortalecer la confianza en las instituciones y la protección efectiva de los derechos de los servidores públicos.

2. Resultados Inferenciales

Tabla 11

Prueba Rho Spearman entre el incumplimiento de principios del debido proceso y afectación sobre los derechos de servidores públicos en PAD en la región La Libertad- Perú, 2024

Incumplimiento de los principios del debido proceso		
Afectación de derechos en los PAD	Coefficiente de correlación	-.294
	Sig. (bilateral)	.003
	N	103

Los resultados de la Tabla 11 muestran una relación inversa y significativa entre el incumplimiento de los principios del debido proceso y la afectación de los derechos de los servidores públicos ($\rho = -0.294$, $p = 0.003$). Este valor indica que, a medida que se incrementan las deficiencias en el respeto al debido proceso dentro de los PAD, disminuye la percepción de resguardo de los derechos, lo cual coincide con estudios previos que señalan que la ausencia de garantías procedimentales genera un impacto directo en la percepción de justicia, legitimidad y trato equitativo en las instituciones públicas (Borst & Knies, 2021; Zakaria, 2023).

Aunque la magnitud del coeficiente es moderada, refleja una tendencia consistente con investigaciones realizadas en contextos latinoamericanos, donde la falta de transparencia, motivación y comunicación adecuada en los procedimientos disciplinarios se asocia con mayores niveles de vulneración percibida de los derechos laborales (Granizo & Cajo, 2024; Balcázar-Chuquipiondo, 2023). Respecto al Gobierno Regional de La Libertad, este hallazgo advierte falencias en la imparcialidad y el derecho de defensa dentro de procesos administrativos sancionadores.

Asimismo, el resultado permite inferir que el incumplimiento del debido proceso no solo constituye una vulneración formal, sino que repercute sobre la dimensión valorativa del vínculo laboral, afectando la confianza en la institución y la percepción de justicia organizacional, lo que ha sido resaltado en diversos enfoques de comportamiento organizacional y gestión pública (Oliveros & Schuster, 2017)

Sin embargo, este análisis debe considerarse con cautela, ya que el coeficiente únicamente muestra asociación y no causalidad directa. Por ello, la correlación sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos institucionales de control disciplinario y de capacitación en normativa procedimental, a fin de reducir prácticas discrecionales que puedan afectar los derechos de los servidores.

Tabla 12

Prueba Rho Spearman entre Legalidad y afectación de derechos de servidores públicos en PAD en la región La Libertad-Perú, 2024

Legalidad	
Afectación de derechos en los PAD	Coefficiente de correlación
	Sig. (bilateral)
	N

	-.068
	.498
	103

Los resultados presentados en la Tabla 12 muestran un coeficiente de correlación negativo muy bajo entre la legalidad y la afectación de los derechos de los servidores públicos ($\rho = -0.068$), con un nivel de significancia estadística no significativo ($p = 0.498$). Esto indica que, en la muestra analizada, el nivel de cumplimiento del principio de legalidad dentro de los procedimientos disciplinarios no guarda una relación estadísticamente comprobable con la percepción de resguardo de derechos de los servidores públicos.

Este hallazgo resulta relevante porque sugiere que, aunque la legalidad es un principio estructural en los PAD entendido como la obligación de actuar conforme a normativa vigente su sola presencia o ausencia no es suficiente para explicar la percepción de vulneración de derechos. Investigaciones previas en el ámbito latinoamericano han señalado que el cumplimiento formal de la legalidad no necesariamente garantiza prácticas administrativas justas si no se acompañan de otros principios complementarios como la motivación, la imparcialidad y el derecho de defensa (Guachizaca & Aranda, 2024; Morón & Danós, 2021).

Asimismo, estudios en gestión pública han demostrado que, en contextos

institucionales con debilidades estructurales, el principio de legalidad tiende a aplicarse de manera formalista, sin traducirse necesariamente en una experiencia percibida como justa por los servidores públicos (Oliveros & Schuster, 2017). Esto coincide con lo encontrado en el presente estudio: el cumplimiento de la legalidad no influye significativamente en la percepción de afectación de derechos, lo cual puede deberse a factores como la calidad de la comunicación en los actos administrativos, la transparencia de los procesos, o la actuación de los comités disciplinarios.

En términos metodológicos y de interpretación, este resultado permite comprender que la afectación de derechos está más vinculada a otros principios procedimentales —como la imparcialidad y, especialmente, el derecho de defensa— que mostraron correlaciones más fuertes en otras tablas. En este sentido, la legalidad parece funcionar como un requisito básico, pero no determinante, para la percepción de justicia procedimental. Esto refuerza la importancia de fortalecer no solo el marco normativo, sino también la cultura organizacional y las capacidades técnicas del personal que ejecuta los PAD, tal como sugiere la literatura reciente en control administrativo y buen gobierno (Villarreal-Chiriboga et al., 2024).

Tabla 13

Prueba Rho Spearman entre Imparcialidad y afectación de derechos de servidores públicos en PAD en la región La Libertad-Perú, 2024

Imparcialidad			
Afectación de derechos en los PAD	Coefficiente de correlación	-0,217	
	Sig. (bilateral)	,027	
	N	103	

La Tabla 13 evidencia una correlación negativa y estadísticamente significativa entre la imparcialidad en los procedimientos disciplinarios y la afectación de los derechos de los servidores públicos ($\rho = -0.217$, $p = 0.027$). Este resultado indica que, conforme disminuye la imparcialidad en la actuación de las autoridades encargadas de los PAD, se incrementa la percepción de vulneración de derechos en los trabajadores. Aunque la magnitud del coeficiente es moderada, su significancia estadística evidencia que la imparcialidad constituye un predictor relevante en la percepción de justicia procedimental dentro del Gobierno Regional de La Libertad.

Este hallazgo guarda coherencia con estudios previos que han demostrado que la

falta de imparcialidad en procesos sancionadores afecta directamente la confianza organizacional, la percepción de trato justo y la legitimidad del proceso disciplinario (Borst & Knies, 2021; Zakaria, 2023). En el ámbito latinoamericano, investigaciones como las de Granizo y Cajo (2024) señalan que la imparcialidad es uno de los principios más sensibles dentro de la actividad administrativa sancionadora, ya que pequeñas desviaciones en el deber de objetividad pueden ser percibidas como actos de favoritismo, arbitrariedad o presiones jerárquicas.

Adicionalmente, estudios sobre comportamiento burocrático sostienen que la imparcialidad es un elemento central en la confianza hacia la administración pública, pues otorga legitimidad al ejercicio de la potestad disciplinaria y reduce la percepción de riesgo laboral entre los funcionarios (Oliveros & Schuster, 2017). Este enfoque teórico explica por qué, incluso en contextos con marcos normativos adecuados, la ausencia de imparcialidad puede generar sensaciones de injusticia aun cuando otros requisitos legales se cumplan formalmente.

Este resultado también sugiere que las deficiencias en imparcialidad pueden estar asociadas a factores estructurales presentes en instituciones públicas regionales, tales como comités disciplinarios con limitada autonomía, inexistencia de equipos especializados, presión de jefaturas inmediatas o falta de criterios uniformes para valorar pruebas. La literatura sobre gestión pública indica que estas condiciones afectan directamente la consistencia y objetividad de las decisiones administrativas (Villarreal-Chiriboga et al., 2024).

En síntesis, el análisis confirma que la imparcialidad es un principio clave para asegurar la protección de los derechos en los PAD y debe ser fortalecida mediante capacitación, lineamientos claros de actuación, y mecanismos de control interno que garanticen la independencia funcional de quienes resuelven estos procedimientos.

Tabla 14

Prueba Rho Spearman entre Derecho de Defensa y afectación de derechos de los servidores públicos en PAD en la región La Libertad-Perú, 2024

Derecho de Defensa			
Afectación de derechos en los PAD	Coefficiente de correlación	-,316	
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	103	

La Tabla 14 muestra una correlación

negativa moderada y estadísticamente significativa entre el derecho de defensa y la afectación de los derechos de los servidores públicos ($p = -0.316$, $p = 0.001$). Este resultado indica que, a medida que se restringe o dificulta el ejercicio del derecho de defensa dentro de los Procedimientos Administrativos Disciplinarios (PAD), aumenta la percepción de vulneración de los derechos laborales y administrativos de los trabajadores. De todas las dimensiones evaluadas, el derecho de defensa es una de las que presenta mayor fuerza de asociación, lo que evidencia su papel fundamental en la percepción de justicia procedimental.

Este hallazgo coincide con la literatura especializada que señala que el derecho de defensa constituye un elemento central del debido proceso, cuya ausencia afecta directamente la confianza en la institucionalidad y genera sensación de arbitrariedad (Núñez, Rojas & Yache, 2023). La posibilidad de presentar descargos, ofrecer pruebas, ser escuchado y contar con asesoría adecuada es esencial para garantizar procesos administrativos disciplinarios legítimos y compatibles con las exigencias constitucionales (Guerrero Palomares, 2024).

Asimismo, estudios comparativos en América Latina han mostrado que la vulneración del derecho de defensa es una de las principales debilidades en los sistemas disciplinarios, especialmente cuando los órganos instructores carecen de autonomía o no existen lineamientos claros sobre la valoración probatoria (Balcázar-Chuquipiondo, 2023). Esto explica por qué, aun cuando otros principios como la legalidad o la transparencia presenten asociaciones menores, la garantía de defensa mantiene un nivel más elevado de impacto percibido: su afectación tiene consecuencias directas e inmediatas sobre la integridad del procedimiento.

Desde la perspectiva organizacional, este resultado sugiere que la falta de capacitación del personal encargado de los PAD, así como la inexistencia de protocolos unificados de actuación, puede estar influyendo en la calidad del ejercicio del derecho de defensa. Tal como señalan investigaciones en gestión pública, la ausencia de criterios homogéneos aumenta la discrecionalidad y reduce la equidad en la toma de decisiones (Villarreal-Chiriboga et al., 2024).

En conjunto, los datos respaldan la conclusión de que el derecho de defensa es uno de los pilares más sensibles del debido proceso en los PAD del Gobierno Regional de La Libertad, y que su

fortalecimiento debe ser prioritario mediante lineamientos, capacitaciones y mecanismos de auditoría.

Tabla 15

Prueba Rho Spearman entre Transparencia y afectación de derechos de los servidores públicos en PAD en la región La Libertad-Perú, 2024

Transparencia	
Afectación de derechos en los PAD	Coefficiente de correlación
	-0,186
	Sig. (bilateral)
	,060
	N
	103

La Tabla 15 muestra un coeficiente de correlación negativo débil entre la transparencia en los procedimientos disciplinarios y la afectación de los derechos de los servidores públicos ($p = -0.186$), con un nivel de significancia marginal ($p = 0.060$), ligeramente por encima del umbral convencional del 5%. Esto indica que, en esta muestra, la relación entre ambas variables no alcanza significancia estadística suficiente para afirmar un vínculo directo, aunque se observa una tendencia que sugiere que menores niveles de transparencia pueden asociarse con una mayor percepción de vulneración de derechos.

Este comportamiento coincide con estudios en gestión pública que destacan que la transparencia, si bien es un principio clave del debido proceso, suele tener un efecto perceptual moderado cuando no se acompaña de otros principios como la motivación de los actos, la comunicación oportuna y la imparcialidad (Granizo & Cajo, 2024). Es decir, la transparencia por sí sola no garantiza procesos percibidos como justos, especialmente si existen deficiencias estructurales en el sistema disciplinario.

En investigaciones comparadas, se ha señalado que los servidores públicos suelen percibir la transparencia de manera más difusa que otros principios, dado que implica procesos internos de difusión, acceso a información y claridad procedimental que no siempre son visibles para todos los trabajadores (Balcázar-Chuquipiondo, 2023). Esto podría explicar por qué la asociación en este caso es más tenue en comparación con dimensiones como la imparcialidad o el derecho de defensa, que tienen efectos más directos e inmediatos en la experiencia del servidor denunciado.

Por otro lado, la tendencia observada sugiere que la transparencia continúa siendo un factor relevante desde una perspectiva institucional. Esto cobra especial importancia en contextos como el Gobierno Regional de La Libertad, donde la

calidad de la comunicación administrativa y la difusión clara de los procedimientos aún constituyen un reto para la administración regional

En síntesis, aunque la relación no alcanza significancia estadística, la evidencia empírica y teórica respalda la necesidad de fortalecer la transparencia procedimental como parte de una reforma integral del sistema disciplinario, articulada con mejoras en la imparcialidad, la motivación y el acceso a información clara para los servidores públicos.

Tabla 16

Prueba Rho Spearman entre Proporcionalidad y afectación de derechos de servidores públicos en PAD en la región La Libertad-Perú, 2024

Proporcionalidad		Afectación de derechos en los PAD	
	Coefficiente de correlación	de	-.134
	Sig. (bilateral)		.178
	N		103

La Tabla 16 muestra un coeficiente de correlación negativo muy débil entre la proporcionalidad y la afectación de los derechos de los servidores públicos ($\rho = -0.134$), con un nivel de significancia no estadísticamente significativo ($p = 0.178$). Esto indica que, en el contexto analizado, la proporcionalidad entendida como la correspondencia entre la gravedad de la falta y la sanción impuesta no mantiene una relación comprobable con la percepción de vulneración de derechos en los trabajadores sujetos a Procedimientos Administrativos Disciplinarios (PAD).

El resultado se alinea con lo reportado en estudios previos que señala que la proporcionalidad, aunque es un principio esencial del derecho administrativo sancionador, suele tener un impacto perceptual menor que otros principios más inmediatos como la imparcialidad o el derecho de defensa (Guachizaca & Aranda, 2024). En la práctica, los servidores públicos no siempre perciben directamente la proporcionalidad del acto sancionador, ya que este principio se manifiesta principalmente en la etapa resolutoria y depende de la fundamentación jurídica realizada por la autoridad instructora y sancionadora.

Asimismo, investigaciones previas indican que la percepción de afectación de derechos aumenta especialmente cuando se presentan deficiencias procedimentales vinculadas a la evaluación de pruebas, comunicación de cargos o limitaciones al derecho de defensa, antes que por la proporcionalidad misma de la sanción

(Núñez, Rojas & Yache, 2023). Esto explica por qué, en este estudio, la proporcionalidad muestra una asociación débil y no significativa: su impacto depende de elementos jurídicos más técnicos y menos evidentes para el trabajador promedio.

Por otro lado, la falta de relación significativa puede deberse a condiciones estructurales del Gobierno Regional de La Libertad, donde podrían existir lineamientos normativos relativamente claros respecto a la graduación de sanciones, incluso cuando otros principios procesales presentan mayores deficiencias. La literatura sobre gestión pública también señala que, en instituciones con recursos limitados y estructuras disciplinarias poco profesionalizadas, la proporcionalidad suele aplicarse de manera formal, sin que ello influya directamente en la percepción de justicia si el resto del proceso presenta falencias (Villarreal-Chiriboga et al., 2024).

En conjunto, los resultados sugieren que la proporcionalidad, aunque relevante desde el punto de vista normativo, no constituye un factor determinante en la percepción de afectación de derechos, y que su eficacia depende en gran medida de la correcta ejecución de otros principios procedimentales. Esto refuerza la necesidad de abordar el debido proceso como una estructura integral, donde sus elementos interactúan para asegurar la legitimidad y equidad del PAD.

Tabla 17

Prueba Rho Spearman entre incumplimiento de principios del debido proceso y derechos laborales de servidores públicos en PAD en la región La Libertad-Perú, 2024

Incumplimiento de los principios del debido proceso		Derechos laborales	
	Coefficiente de correlación	de	-.268
	Sig. (bilateral)		.006
	N		103

La Tabla 17 presenta una correlación negativa y estadísticamente significativa entre el incumplimiento de los principios del debido proceso y la afectación de los derechos laborales de los servidores públicos ($\rho = -0.268$, $p = 0.006$). Este resultado indica que, cuando aumentan las deficiencias procedimentales en los PAD, disminuye la percepción de protección de los derechos laborales. Aunque la fuerza de la asociación es moderada, su significancia estadística evidencia una tendencia consistente: las vulneraciones al debido proceso impactan directamente sobre la seguridad laboral percibida por los

trabajadores.

Este resultado coincide con estudios previos que demuestran que la calidad del procedimiento disciplinario influye en la estabilidad emocional, laboral y organizacional de los servidores públicos, especialmente cuando no se aplican correctamente los principios de defensa, motivación y objetividad (Balcázar-Chuquipiondo, 2023). Asimismo, investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano en el sector público señalan que los procedimientos disciplinarios deficientes generan escenarios de incertidumbre, disminuyen la confianza institucional y deterioran la percepción de equidad laboral (Oliveros & Schuster, 2017).

Diversos autores en América Latina subrayan que los derechos laborales no pueden analizarse únicamente desde una perspectiva contractual, sino que dependen en gran medida del modo en que las instituciones ejercen su potestad sancionadora (Granizo & Cajo, 2024). Cuando dicho ejercicio carece de transparencia o imparcialidad, se percibe como una amenaza a la estabilidad y continuidad del vínculo laboral, lo cual coincide plenamente con la correlación observada en la presente investigación.

En síntesis, los resultados permiten afirmar que el debido proceso en los PAD no solo tiene un impacto jurídico, sino también un efecto directo sobre la percepción de seguridad laboral de los servidores públicos. Por ello, es fundamental fortalecer procedimientos transparentes, equitativos y debidamente sustentados, a fin de garantizar no solo el respeto de los derechos administrativos, sino también la estabilidad y bienestar de los trabajadores del sector público.

Tabla 18

Prueba Rho Spearman entre incumplimiento de principios del debido proceso y derechos fundamentales de servidores públicos en PAD en la región La Libertad- Perú, 2024

Incumplimiento de principios del debido proceso		
Derechos fundamentales	Coefficiente de correlación	-.103
	Sig. (bilateral)	.302
	N	103

La Tabla 18 muestra un coeficiente de correlación negativo muy bajo entre el incumplimiento de los principios del debido proceso y la vulneración de los derechos fundamentales de los servidores públicos ($p = -0.103$), con un nivel de significancia no significativo ($p = 0.302$). Estos resultados indican que no se cuenta con evidencia

estadística significativa para sostener que las vulneraciones al debido proceso tengan una relación directa con la percepción de afectación de los derechos fundamentales dentro del contexto analizado.

Este hallazgo es consistente con la literatura que señala que los derechos fundamentales —como la dignidad, integridad, igualdad y acceso a la justicia— suelen percibirse como dimensiones más amplias y abstractas, cuyo impacto no siempre se relaciona de manera inmediata con la experiencia concreta de un procedimiento disciplinario (Guerrero Palomares, 2024). En muchos casos, los servidores públicos interpretan los PAD como procesos administrativos circunscritos al ámbito laboral, sin asociarlos necesariamente a vulneraciones constitucionales más amplias.

Investigaciones recientes también han señalado que, en contextos institucionales donde existen marcos normativos formales relativamente sólidos, los trabajadores pueden asumir que sus derechos fundamentales se encuentran protegidos por la sola existencia del sistema legal, incluso cuando existan deficiencias en la implementación de los PAD (Morón & Danós, 2021). Esto podría explicar la baja correlación observada: el servidor público puede percibir fallas procedimentales sin interpretarlas como afectaciones directas a derechos fundamentales.

Asimismo, estudios en comportamiento organizacional muestran que los trabajadores tienden a percibir con mayor claridad la vulneración de derechos tangibles —como los laborales, el derecho de defensa o la imparcialidad— mientras que los derechos fundamentales son identificados solo en casos de afectaciones graves o evidentes (Borst & Knies, 2021). Por ello, es razonable que dimensiones como la imparcialidad o el derecho de defensa presenten correlaciones más fuertes en este estudio, mientras que los derechos fundamentales muestran asociaciones débiles.

No obstante, este resultado invita a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer la cultura institucional respecto a la importancia de los derechos fundamentales en el ámbito administrativo. Como señalan diversos organismos internacionales, la afectación de estos derechos puede pasar inadvertida cuando no existe sensibilización ni mecanismos claros de protección dentro de los procedimientos disciplinarios (OECD, 2021). Por ello, aunque el resultado no sea estadísticamente significativo, revela la importancia de promover capacitaciones y protocolos que integren explícitamente los

estándares constitucionales dentro de los PAD.

Tabla 19

Prueba Rho Spearman entre incumplimiento de principios de la protección del debido proceso y del derecho a la justicia de servidores públicos en PAD en la región La Libertad- Perú, 2024

Incumplimiento de los principios del debido proceso		
Acceso a la Justicia	Coefficiente de correlación	-.268
	Sig. (bilateral)	.006
N		103

Los resultados de la Tabla 19 se evidenció una correlación inversa estadísticamente significativa entre el incumplimiento de los principios del debido proceso y la percepción institucional del acceso a la justicia por parte de los servidores públicos ($\rho = -0.268$, $p = 0.006$). Esta relación indica que, cuando los PAD presentan deficiencias procedimentales, los trabajadores perciben que su capacidad de acceder a mecanismos justos, imparciales y eficaces de resolución de controversias disminuye. La asociación, aunque moderada, es consistente y revela un impacto relevante sobre la confianza institucional.

Este hallazgo coincide con la literatura especializada, que sostiene que el acceso a la justicia no se limita únicamente a la posibilidad formal de presentar recursos o participar en un procedimiento, sino que depende en gran medida de la calidad con la cual se ejecuta el debido proceso (, 2023). Cuando existen barreras como falta de notificaciones adecuadas, desconocimiento de plazos, limitaciones en el derecho de defensa o ausencia de motivación en las resoluciones, los servidores interpretan que el sistema no le garantiza un acceso auténtico y garantizado a la justicia administrativa.

Estudios comparados en Perú y los estudios en América Latina evidencian que la percepción sobre el acceso a la justicia disminuye especialmente en contextos donde los procedimientos sancionadores carecen de imparcialidad, transparencia y uniformidad en la toma de decisiones (Guachizaca & Aranda, 2024; Balcázar-Chuquipiondo, 2023). Esto coincide plenamente con el presente estudio, donde dimensiones como la imparcialidad y el derecho de defensa mostraron correlaciones más fuertes, lo que sugiere que estos principios son determinantes para que el trabajador evalúe si realmente cuenta con protección institucional frente a sanciones o decisiones adversas.

Respecto al Gobierno Regional de La Libertad, se ha identificado diversas falencias en la gestión de los PAD, lo cual

muestra que el incumplimiento del debido proceso tenga un impacto significativo en esta percepción.

En resumen, la correlación encontrada sugiere que asegurar un acceso pleno a la justicia no implica necesariamente la existencia de normas o canales formales, sino de la aplicación correcta, oportuna y transparente de los principios del debido proceso. Por ello, se requiere fortalecer mecanismos como la publicación clara de procedimientos, la notificación adecuada, la motivación de decisiones y la capacitación del personal encargado.

Tabla 20

Prueba Rho Spearman entre incumplimiento de los principios del debido proceso y Confianza y Satisfacción de los servidores públicos en PAD en la región La Libertad- Perú, 2024

Incumplimiento de los principios del debido proceso		
Confianza y Satisfacción	Coefficiente de correlación	-.255
	Sig. (bilateral)	.009
N		103

La Tabla 20 muestra un coeficiente de correlación negativo y estadísticamente significativo entre el incumplimiento de los principios del debido proceso y la confianza y satisfacción en los servidores públicos respecto al desarrollo de los PAD ($\rho = -0.255$, $p = 0.009$). Esto revela que, a medida que aumentan las deficiencias procedimentales, disminuye de manera clara la confianza de los trabajadores en la institución y su satisfacción con el tratamiento recibido durante el proceso disciplinario.

Este hallazgo es coherente con la literatura sobre clima organizacional y gestión pública, que indica que la confianza en la institución es altamente sensible a la percepción de justicia procedimental (Borst & Knies, 2021). Cuando el trabajador considera que el proceso disciplinario no es transparente, imparcial o debidamente motivado, se genera una sensación de vulnerabilidad y desprotección que afecta directamente la satisfacción con el trabajo y la relación laboral con la entidad.

Esto guarda relación con el hecho de que los PAD, al tratarse de mecanismos sancionadores, generan un efecto emocional relevante en la percepción de legitimidad institucional.

Asimismo, investigaciones regionales han mostrado que el componente emocional asociado a la satisfacción laboral está estrechamente ligado al cumplimiento de garantías mínimas del debido proceso, ya que el trabajador evalúa no solo el resultado del procedimiento, sino también la forma en que fue tratado durante el proceso (Granizo & Cajo, 2024). En este sentido, falencias

como la falta de motivación, restricciones al derecho de defensa o notificaciones inadecuadas afectan directamente la confianza en que la institución actúa de manera justa y objetiva.

Por otro lado, los resultados de esta investigación evidencian que la calidad del procedimiento disciplinario tiene efectos concretos en la percepción del trabajador sobre la integridad institucional.

En conjunto, la correlación encontrada sugiere que promover una cultura organizacional basada en el respeto al debido proceso es fundamental para fortalecer la confianza y satisfacción de los servidores públicos, y con ello, la legitimidad y eficiencia de la gestión administrativa.

En resumen, los resultados inferenciales nos muestran relaciones negativas significativas entre el incumplimiento del debido proceso y varias dimensiones en lo referente, respecto de los derechos de los servidores públicos que desempeñan funciones en la administración estatal. Sin embargo, las bajas R^2 evidencian que el modelo estadístico explica solo una parte limitada de la variabilidad, lo que sugiere que otros factores como condiciones institucionales, desconocimiento normativo o sesgos estructurales también inciden.

CONCLUSIONES

El estudio confirma que el debido proceso es esencial para que los servidores públicos perciban que sus derechos son respetados. A pesar que los procedimientos administrativos son generalmente vistos como legales, esto no implica automáticamente una protección efectiva de los derechos. Por ello, se considera fundamental que la legalidad normativa se complemente con mecanismos que aseguren equidad y justicia en los procesos. Se evidenció que las deficiencias en su aplicación generan una percepción negativa sobre la protección de los derechos laborales, lo que resalta la necesidad de fortalecer las garantías procesales dentro de las instituciones públicas.

El incumplimiento del debido proceso tiene un impacto negativo y estadísticamente significativo en los derechos de los servidores públicos.

Las dimensiones con mayor peso en la afectación de derechos son el derecho de defensa y la imparcialidad.

La capacidad explicativa de las regresiones fue baja, lo cual obliga a considerar otras variables estructurales y organizativas.

Se recomienda implementar una propuesta correctiva que incluya capacitación, auditoría y digitalización de procesos para

mejorar la legitimidad y eficacia del sistema disciplinario.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Balcázar-Chuquipiondo, H. (2023). Aplicación del procedimiento administrativo disciplinario y la vulneración del derecho al debido proceso. *Iustitia Socialis*, 8(2), 4-14. <https://doi.org/10.35381/raji.v8i2.2892>
- Borst, R., & Knies, E. (2021). Bienestar de los funcionarios públicos bajo presión: el papel de las exigencias laborales y los rasgos de personalidad en el proceso de deterioro de la salud. *Revista de Administración de Personal Público*, 43(1), 159-184. <https://doi.org/10.1177/0734371X211052674>
- Bourne, T., Vanderhaegen, J., Vranken, R., Wynants, L., Cock, B., Peters, M., ... y Audenhove, C. (2016). Experiencias de los médicos y su percepción de los aspectos más estresantes de los procesos de reclamación en el Reino Unido: un análisis de datos de una encuesta cualitativa. *BMJ Open*, 6(7), e011711. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-011711>
- Casanova, A., & Martínez, M. (2024). Producción científica sobre inteligencia artificial y educación: un análisis cuantitativo. *Hachetepepe. Revista Científica de Educación y Comunicación*, 28, 1-23. <https://doi.org/10.25267/Hachetepepe.2024.i28.1102>
- Ciccarelli, A., et al. (2023). Sample size planning and the statistical significance of official controls by sampling. *Italian Journal of Food Safety*. <https://doi.org/10.4081/ijfs.2023.11119>
- Comas, R. (2024). La investigación científica universitaria y su impacto en la sociedad. *Unidades Episteme: Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(1), 1-2. <https://doi.org/10.61154/rue.v11i1.3329>
- Díaz-Núñez, L., & Arana-Medina, M. (2024). Impacto del Aprendizaje Basado en Proyectos en el rendimiento académico de estudiantes ecuatorianos en instituciones de básica superior. *MQRInvestigar*, 8(2), 680-695. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.2.2024.680-695>
- Guachizaca Peralta, S. F., & Aranda Peñarreta, F. N. (2024). La nulidad del procedimiento como garantía impropia del derecho al debido proceso en el procedimiento administrativo. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 2635-2650. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2803>
- Guerrero Palomares, S. (2024). El derecho a la presunción de inocencia como regla de tratamiento ad intra o intra processum: Especial consideración desde la perspectiva europea. *Revista de Estudios Europeos*, 85, 71-118. <https://doi.org/10.24197/ree.85.2025.71-118>
- Guisasola, J. (2024). La investigación basada en el diseño: algunos desafíos y perspectivas. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 21(2), 280101-280112. https://doi.org/10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2024.v21.i2.2801
- Granizo, S., & Cajo, F. (2024). El principio de inmediación y la actividad probatoria en la administración de justicia: Un análisis de la normativa procesal ecuatoriana. *Revista de Derecho*, 12(1), 45-67. <https://doi.org/10.61347/ei.v3i2.72>
- Lee, H. y Lee, S. (2021). No más un enfoque único para el compromiso organizacional: evidencia de una regresión cuantil. *Revista de Administración de Personal Público*, 42(4), 709-737. <https://doi.org/10.1177/0734371x211026011>
- Mastracci, S. (2021). Trabajo sucio y trabajo emocional en el servicio público: por qué los empleadores gubernamentales deberían adoptar una ética del cuidado. *Revista de Administración de*

- Personal Público, 42(3), 537-552.
<https://doi.org/10.1177/0734371x21997548>
- Morón Urbina, J. C., & Danós Ordóñez, J. (2021). A 20 años de la Ley del Procedimiento Administrativo General. *Advocatus*, 41, 15-27.
<https://doi.org/10.26439/advocatus2021.n041.5646>
- Núñez, L., Rojas, V., & Yache, E. (2023). Relación de tutela de derechos del imputado con vulneración del derecho al debido proceso penal. *Iustitia Socialis*, 8(2), 2904-2917.
<https://doi.org/10.35381/raji.v8i2.2904>
- Oliveros, V., & Schuster, C. (2017). Mérito, permanencia en el cargo y comportamiento burocrático: evidencia de un experimento conjunto en la República Dominicana. *Estudios Políticos Comparativos*, 51(6), 759-792.
<https://doi.org/10.1177/0010414017710268>
- Ramos, A. (2017). Información y participación ciudadana en el contexto del gobierno abierto: Las potencialidades de la biblioteca pública. *Biblios*, 68, 34-47.
<https://doi.org/10.5195/biblios.2017.350>
- Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: Análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/348700811>
- Villarreal-Chiriboga, B. A., Ortiz-Tirado, P. S., & Valverde-Obando, A. A. (2024). La responsabilidad social dentro de la administración pública y su relación con los presupuestos participativos. *MQRInvestigar*, 8(1), 4103-4127.
<https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.4103-4127>
- Zakaria, N. (2023). La percepción de los funcionarios públicos respecto de las formas de corrupción en el lugar de trabajo. *Revista Internacional de Investigación Académica en Ciencias Empresariales y Sociales*, 13(11).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i11/19265>